

## Les bons principes de survivent jamais aux circonstances défavorables

Michel VILLETTE docteur en sociologie, professeur à l'Ecole nationale supérieure  
des industries alimentaires (Ensia) à Massy.

Il publie en 1996 aux éditions la Découverte *Le Manager jetable* et a obtenu en 1988 le prix  
Dauphine Entreprise avec *L'homme qui croyait au management* (Seuil).

Propos recueillis par Antoine REVERCHON

*Le Monde* du 03 décembre 2002, supplément Economie.

---

### Le thème de la « responsabilité sociale des entreprises » est aujourd'hui sur le devant de la scène. Est-ce une nouveauté ?

Non, c'est une constante de l'histoire du capitalisme. Le souci de légitimer l'activité des entreprises est récurrent. Dès qu'un patron en a les moyens, il opère un travail de justification en créant des fondations, des musées, des écoles, des institutions charitables, etc. En fait, une entreprise se trouve placée devant trois choix possibles : se faire épingler comme antisociale, s'afficher comme sociale et, enfin, faire du social. Presque tous les dirigeants se déclarent partisans de la troisième solution, mais « agir de façon socialement responsable » revient, concrètement, à supporter le coût d'actions qui ne sont pas financièrement avantageuses à court terme, dans l'espoir d'un retour sur investissement à long terme.

Or, ces trois voies se trouvent, comme toutes les décisions de management, mesurées à l'aune du rapport coût/bénéfice. Et ce dernier varie énormément selon les entreprises et les moments. Le coût de la responsabilité sociale peut être tout simplement trop élevé, comme actuellement chez Alcatel, obligé de licencier à tour de bras. Il peut être acceptable, si des investissements de cet ordre ont déjà été faits dans le passé ou si la part des coûts sociaux est tellement faible que l'augmenter n'est pas un problème – c'est typiquement le cas d'entreprises qui ont tellement automatisé leur production qu'elles peuvent se permettre de mieux « soigner » les personnels qui restent. Il peut même être rapidement rentable, par exemple s'il s'agit de renforcer son attractivité dans un bassin d'emploi

où la main-d'œuvre est rare et instable. La scène du film de Michael Moore *Bowling for Columbine*, où l'on voit K-Mart annoncer sa décision de suspendre la vente de munitions, montre bien comment fonctionne ce calcul coût-bénéfice : cette décision prise face aux caméras améliore son image, bénéfique qui l'emporte visiblement sur la perte commerciale engendrée.

Mais ces conditions ne sont pas toujours réunies, surtout sur la durée. Un directeur de ressources passe autant de temps, dans sa carrière, à comparer les ratios coût/performance entre telle ou telle usine ou entre telle ou telle personne pour préparer des plans sociaux, qu'à élaborer des plans de développement personnel pour les salariés !

L'axiome qui explique les choix des dirigeants demeure donc le suivant : la hiérarchie des préférences qui s'impose à leurs décisions est telle que les bons principes de gestion sociale ne survivent jamais aux circonstances défavorables à leur mise en œuvre. Même un dirigeant dont les convictions sont très fortes dépend, en dernier ressort, des actionnaires et des concurrents qui le menacent : s'il persiste dans son action, malgré un contexte défavorable, il finit par être remplacé. Comme l'écrit Machiavel, tout prince a intérêt à se montrer très catholique, mais cet intérêt reste soumis à son objectif premier, conquérir ou conserver le pouvoir. L'idée que la logique des affaires prime et que les principes ne sont pas respectés s'ils ne convergent pas avec cette logique est difficile à admettre pour les Français, toujours en quête du « bon chef », du despote débonnaire.

**Pourquoi assiste-t-on aujourd'hui à une forte résurgence de ce souci de légitimation ?**

Parce que le discours managérial, tel qu'il est véhiculé par les médias, l'édition, les cabinets de conseil, fonctionne comme le rêve freudien : il est l'image fantasmée de la réalité. On parle aujourd'hui du développement durable, alors que le court terme l'emporte partout, de la même façon que l'on n'a jamais autant parlé de la gestion prévisionnelle des emplois qu'au début des années 1990, alors que des millions d'emplois étaient supprimés. On dit ce que voudraient entendre ceux qui souffrent d'une réalité inverse.

**N'y a-t-il pourtant pas des traductions pratiques de ce thème dans le management des entreprises ?**

Les « codes éthiques » fleurissent ; mais il y a ensuite les décisions mises en œuvre par les dirigeants, plus ou moins respectueuses de ces principes ; puis le comportement du *middle management*, toujours soumis aux classiques indicateurs de performance ; et enfin le comportement de chacun en situation de travail confronté à l'éthique affichée par l'entreprise, à l'éthique de sa profession, à l'éthique de son groupe de pairs et enfin à son éthique personnelle. Il faut avoir lu Racine et Kant dans le texte pour concilier tout cela ! Alors, dans l'urgence, on s'en tient à une métrologie bien plus simple : augmenter la productivité de 20 %, ça met tout le monde d'accord !

**Comment expliquez-vous alors la multiplication des tentatives de « notation sociale » du comportement des entreprises ?**

C'est sans doute la seule nouveauté : il y a désormais des prestations intellectuelles à vendre sur ce thème. Je ne pense pas que la population et les salariés soient encore très sensibles à ce débat : ils ont une vision beaucoup plus dubitative et cynique de l'entreprise. En revanche, un certain nombre de professions, dans

le conseil ou les médias, s'en sont emparées pour « flanquer la trouille » aux dirigeants, afin qu'ils payent pour obtenir quitus de leur conduite réelle. Et ça peut marcher ! Au début du siècle, les principes du management scientifique F. W. Taylor se sont imposés aux entreprises, notamment parce qu'il s'est appuyé sur un corps de professionnels, les ingénieurs conseils, dont la fortune dépendait de la promotion de ses idées. Je ne pense d'ailleurs pas que les pratiques aujourd'hui recommandées constituent seulement une résurgence des doctrines « sociales » de l'histoire patronale française – le saint-simonisme, le catholicisme, le socialisme. Ces sources sont « retravaillées » dans les écoles de gestion et les cabinets de conseil à la lumière des *behavioral sciences* américaines, dont les thèmes majeurs sont le contrôle et le pilotage des performances, le leadership et la motivation. Il s'agit de faire adhérer les salariés pour obtenir la performance attendue – tout comme, dans les sciences de marketing, on explore les moyens de faire adhérer les consommateurs à la marque. Dire que l'entreprise, au-delà de son rôle économique, est aussi porteuse d'une mission, de valeurs, est un point de départ obligé pour déclencher ces processus psychosociologiques d'adhésion. On peut, cependant, avoir des doutes quant à la longévité et à la profondeur d'un mouvement en cours, si ce sont seulement les dirigeants, et leurs conseils qui s'en emparent. Il faudrait que les associations professionnelles – les ingénieurs, les comptables, les juristes... – y participent. Des pratiques responsables ne peuvent en effet survivre à des « circonstances défavorables » que si elles s'appuient sur les règles et les principes de professions capables de faire contrepoids aux changements de priorité des dirigeants. Si ce n'est pas le cas, la mode des « responsabilités sociales de l'entreprise » sera vite oubliée, après tant d'autres.